

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR DI DAERAH TERPENCIL (STUDI MULTI KASUS DI SDN 2 BAKALAN DAN SDN 2 KEPYAR PURWANTORO KABUPATEN WONOGIRI)

Muhani, Ali Imron, Kusmintardjo
Manajemen Pendidikan Pascasarjana-Universitas Negeri Malang
Jalan Semarang 5 Malang. E-mail: moeh.hany@gmail.com

Abstract: The study aims to describe the leadership of school principals in a remote area in SDN 2 Bakalan and SDN 2 Kepyar Purwantoro, Wonogiri. This study used descriptive qualitative approach with multiple case study design. Data collection techniques with interviews, non-participant observation, and study documentation. The data analysis consisted of analysis of individual cases and cross-case analysis. Checking the validity of the data using the test credibility, transferability, dependability, and testing confirmability. The results are the first to use the leadership style is the style of participation and delegation. Second, application of force participation in the main tasks of teachers, being force delegation on additional duties of teachers. Third, support the leadership of school principals in remote areas obtained from external and internal. External support namely: special allowances for teachers, school support committee, and teacher competence and harmonious atmosphere. Internal support are: experience of organizing, provision of education, self-reliance and innovativeness principal. Fourth, barriers to leadership comes from the geographical conditions of schools, provision of science and the demands of society. Fifth, efforts to overcome the barriers that the special allowance equalization policy, strengthen personal relationships, and intensive communication with the committee and parents

Keywords: leadership, principals, remote areas

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil di SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar Purwantoro Wonogiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi multi kasus. Teknik pengambilan data dengan wawancara, observasi *non participant*, dan study dokumentasi. Analisis data terdiri dari analisis kasus individu dan analisis lintas kasus. Pengecekan keabsahan data menggunakan uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan pengujian *confirmability*. Hasil penelitian, yaitu *pertama* gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya partisipasi dan delegasi. *Kedua*, penerapan gaya partisipasi dalam tugas pokok guru, sedang gaya delegasi pada tugas tambahan guru. *Ketiga*, dukungan kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil didapatkan dari eksternal dan internal. Dukungan eksternal yaitu: tunjangan khusus untuk guru, bantuan komite sekolah, dan kompetensi serta suasana harmonis guru. Dukungan internal yaitu: pengalaman berorganisasi, bekal pendidikan, kemandirian dan daya inovasi kepala sekolah. *Keempat*, hambatan kepemimpinan berasal dari kondisi geografis sekolah, bekal keilmuan, dan tuntutan masyarakat. *Kelima*, upaya menyelesaikan hambatan yaitu dengan kebijakan pemerataan tunjangan khusus, memperkuat hubungan personal, dan komunikasi intensif dengan komite dan wali murid

Kata kunci: dukungan kepemimpinan, hambatan kepemimpinan, mutu pendidikan, sekolah dasar terpencil

Guru merupakan tokoh sentral dalam penyelenggaraan pendidikan. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Guru merupakan orang yang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, diberikan tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan tertentu. Kemampuan profesional guru dapat ditingkatkan dengan program dan suasana sekolah yang di desain proaktif terhadap peningkatan kompetensi guru. Perancang dan aktor utama dalam upaya peningkatan guru di sekolah adalah kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar dalam pasal 12 ayat 1 menyebutkan kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana. Berdasar tanggung jawab kepala sekolah dalam peraturan tersebut maka upaya memperbaiki kualitas suatu organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif.

Kepemimpinan merupakan salah satu permasalahan yang muncul bersamaan dengan kesadaran manusia akan pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan seseorang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain yang dapat memandu kelompok mencapai tujuan. Hal ini dikarenakan manusia mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Siagian (1999:12) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dalam rangka memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Menurut Zainal, dkk (2014:2) menyebutkan bahwa kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan anggota kelompok.

Dari sekian banyak pendapat yang diutarakan para ahli tentang kepemimpinan dapat diketahui bahwa konsepsi dari kepemimpinan, sebanyak jumlah orang yang ingin mendefinisikannya. Pendefinisian kepemimpinan dari para ahli memiliki titik kesamaan kata kunci, yaitu suatu proses memengaruhi. Secara konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan tersebut terjadi dalam hal siapa yang menggunakan pengaruh, tujuan dari memengaruhi, dan cara menggunakan pengaruh tersebut.

Suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut, disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain agar berbuat seperti yang ia inginkan. Sebuah organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan dalam rangka mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinannya yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengetahui kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan memahami bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam memengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001:49).

Hersey dan Blanchard (dalam Robbin, 2006) mengembangkan model kepemimpinan yang disebut Teori Kepemimpinan Situasional. Kepemimpinan situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut. Dalam teori situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu (1) *Telling*. Gaya ini adalah gaya perintah tinggi-pemberian dukungan rendah, yang juga disebut gaya memerintah. Orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. (2) *Selling*. Gaya ini disebut sebagai pendekatan pelatihan dan gaya perintah tinggi dan pemberian dukungan tinggi. Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabungkan dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahan. (3) *Participating*. Gaya ini adalah pendekatan yang mendukung. Perilaku seorang pimpinan dengan orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian adalah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. (4) *Delegating*. Gaya ini disebut sebagai gaya perintah dan gaya pemberi dukungan rendah, atau pendekatan mendelegasikan. Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah. Dalam praktiknya, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Bagian besar kedua dari model kepemimpinan situasional adalah berkaitan dengan tingkat perkembangan bawahan. Tingkat perkembangan adalah tingkat dimana pengikut memiliki kompetensi dan komitmen yang penting untuk mencapai tugas atau aktivitas tertentu (Northouse, 2013:98). Tingkatan tersebut menggambarkan beragam kombinasi komitmen dan kompetensi untuk karyawan pada tugas yang diberikan kepada mereka. Tingkatan tersebut hanya digunakan untuk tugas dan tidak memberi label apapun kepada karyawan.

Menurut Wahyusumidjo (2002:83) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Senada dengan Wahyusumidjo, Rahman (2006:106)

mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk dapat memimpin sumber daya yang ada di sekolah untuk didayagunakan maksimal dalam mencapai tujuan secara bersama

Daerah terpencil diartikan sebagai daerah yang sulit dijangkau oleh sarana transportasi, memiliki kondisi sosial, ekonomi dan fisik relatif tertinggal jika dibandingkan dengan daerah lain di sekitarnya. Daerah terpencil oleh sebagian pihak juga disebut dengan daerah tertinggal atau daerah khusus. Daerah khusus merupakan desa yang terpencil atau terbelakang, desa dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil, atau desa perbatasan dengan negara lain yang secara geografis relatif sulit dijangkau transportasi, yang berada di daerah tertinggal yang telah ditetapkan oleh Menteri Negara Pembangunan Daerah Tertinggal (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 32 Tahun 2007 tentang Bantuan Kesejahteraan bagi Guru yang Bertugas di Daerah Khusus).

Sekolah kategori daerah terpencil merupakan sekolah yang berada dalam wilayah dengan kriteria tersebut. Selain itu, guru di sekolah tersebut mendapat SK dari kementerian pendidikan dan kebudayaan untuk mendapat tunjangan khusus. Dalam penelitian ini sekolah daerah terpencil yang menjadi fokus adalah SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar Kecamatan Purwantoro Kabupaten Wonogiri. Berdasarkan studi eksplorasi, diketahui bahwa letak SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar Kecamatan Purwantoro Kabupaten Wonogiri berada dalam kategori daerah khusus. Demikian pula kondisi geografis lingkungan di sekitar SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar Kecamatan Purwantoro Kabupaten Wonogiri menjadi hambatan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan unjuk kerja guru dan meningkatkan prestasi belajar siswa.

Kendala-kendala yang dihadapi guru di daerah terpencil lebih banyak dibanding di daerah lain, terutama menghadapi murid-murid yang sering membolos atau tidak masuk sekolah pada musim panen, dan rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam pembinaan guru (Sahono, 1996). Selanjutnya dikemukakan oleh Sahono bahwa permasalahan yang sering terjadi dan dihadapi oleh guru yang bertugas di daerah terpencil adalah rendahnya motivasi belajar siswa, dan bahkan siswa sering meninggalkan kelas untuk mengikuti orangtua ke ladang.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil, (2) mengetahui penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil, (3) mengetahui dukungan eksternal dan internal penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah di daerah terpencil, (4) mengetahui hambatan-hambatan kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan di sekolah dasar daerah terpencil, dan (5) mengetahui upaya kepala sekolah menyelesaikan hambatan penerapan gaya kepemimpinan di sekolah dasar daerah terpencil.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik deskriptif. Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1992) yaitu memiliki latar alamiah (*natural setting*), bersifat deskriptif, mengutamakan proses daripada hasil, analisis data secara induktif, dan makna adalah yang paling utama. Penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus yang dilakukan untuk memperoleh pengertian yang mendalam mengenai situasi dan makna sesuatu atau objek yang diteliti. Subjek penelitian ini adalah SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar. Instrumen penelitian menggunakan wawancara terstruktur, observasi tidak terlibat (*non partisipan*), dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis data kasus tunggal dan analisis data lintas kasus. Keabsahan data diuji dengan empat kriteria, yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian.

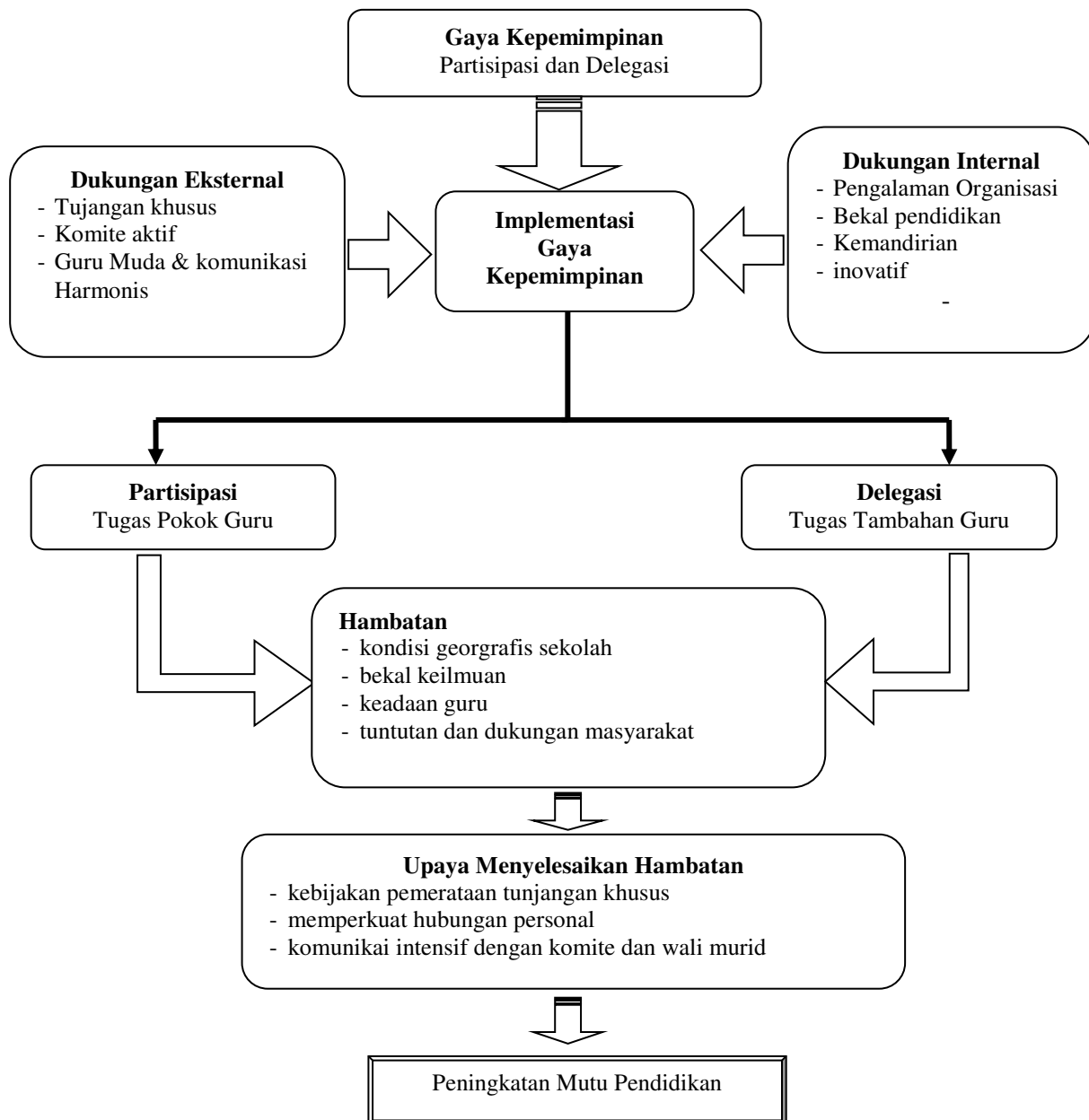
HASIL

Temuan lintas kasus gaya kepemimpinan di SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar, yaitu gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya partisipasi dan gaya *delegatting*. Penggunaan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan berhubungan dengan kondisi bawahan. Kondisi bawahan di kedua kasus memiliki perbedaan. Gaya *partisipasi* digunakan pada tugas pokok guru, yaitu yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar, dengan alasan, yaitu berkaitan dengan salah satu fungsi kepala sekolah sebagai supervisor. Gaya *delegatting* dilakukan pada tugas tambahan guru. Alasannya kepala sekolah sebelum memberikan tugas tambahan guru tersebut telah memahami karakteristik dan kompetensi guru yang akan diberikan tugas tambahan tersebut. Kepala sekolah senantiasa mendahulukan komunikasi personal dan keteladanan dalam kepemimpinannya.

Dukungan eksternal penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah berasal dari instansi pendidikan, masyarakat dan guru. Dukungan instansi pendidikan terkait adalah dengan adanya tunjangan khusus untuk guru yang masuk dalam kategori daerah khusus. Dukungan masyarakat sekitar melalui komite sekolah memberikan bantuan materi non materi terhadap program sekolah. Dukungan dari dengan memiliki tenaga guru yang masih muda dan keharmonisan hubungan antar individu. Dukungan internal penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah dari pribadi kepala sekolah, yaitu pengalaman organisasi kepala sekolah, bekal pendidikan jenjang S2, kemandirian, dan sikap inovatif.

Hambatan kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yaitu kondisi geografis sekolah, bekal keilmuan yang dimiliki kepala sekolah, serta tuntutan dan keterlibatan masyarakat sekitar. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan kepemimpinan, yaitu kebijakan pemerataan tunjangan khusus, meningkatkan hubungan personal antar

individu, dan meningkatkan intensitas komunikasi dengan wali murid dan komite. Hasil akhir dari upaya menyelesaikan hambatan penerapan gaya kepemimpinan adalah dengan meningkatnya kualitas pendidikan terutama pada sekolah dasar di daerah terpencil.



Gambar 1. Diagram konteks temuan lintas kasus kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Daerah Terpencil

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dasar di daerah terpencil yaitu gaya partisipasi dan delegasi. Gaya partisipatif digunakan oleh kepala sekolah terutama dalam hal yang berkaitan dengan administrasi tugas mengajar. Di dalam pendekatan gaya ini, pemimpin tidak hanya fokus pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku pemberi dukungan yang membuat bawahan menunjukkan keterampilan untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Gaya partisipatif ini tampak pada saat kepala sekolah senantiasa mengajak komunikasi, diskusi, terbuka terhadap masukan, meminta pendapat dan

pertimbangan dari bawahan. Ciri-ciri tersebut sesuai dengan penggunaan gaya mendukung Northouse (2013) gaya mendukung mencakup mendengarkan, memuji, meminta masukan, dan memberi umpan balik.

Gaya delegasi digunakan pada saat berkaitan dengan tugas tambahan guru. Penggunaan gaya pendelegasian nampak pada saat guru melaksanakan tugas tambahan, yaitu selain tugas pokoknya sebagai seorang pengajar dalam dan telah dituangkan dalam SK pembagian tugas mengajar. Kepala sekolah dalam menentukan tugas tambahan kepada guru dengan mempertimbangkan kompetensi dan hobinya. Sebelum dituangkan dalam SK, setiap guru akan dimintai pertimbangan secara pribadi berkaitan dengan tugas tambahannya tersebut. Jika tugas tambahan diberikan sesuai dengan kompetensi dan hobinya, dalam pelaksanaannya guru tidak akan merasa terbebani, bahkan akan muncul ide-ide kreatif untuk keberhasilannya. Hal ini sesuai dengan Northouse (2013) bahwa tipe bawahan pada tahapan ini adalah memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan dan memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Daerah Terpencil

Penerapan gaya kepemimpinan dari kepala sekolah dasar di daerah terpencil, yaitu (1) gaya partisipasi digunakan dalam kegiatan yang berkaitan langsung dengan tugas pokok guru dan (2) gaya delegasi dilakukan dalam kegiatan yang berkaitan dengan tugas tambahan guru, dan (3) kepala sekolah mendahulukan komunikasi dan keteladanan. Dalam kasus di SDN 2 Kepyar, kepala sekolah dibantu oleh tenaga pendidik yang bervariasi secara usia biologis maupun usia kerja. Guru yang muda, terutama yang telah PNS, memiliki kompetensi dan motivasi yang baik untuk mencari solusi terhadap permasalahannya secara mandiri. Kondisi berbeda pada guru muda yang belum PNS, dimana dari sisi kompetensi pada dasarnya sudah baik, namun dari sisi motivasi masih rendah. Hal ini dikarenakan guru tersebut sudah berkeluarga yang harus memenuhi kebutuhan finansial keluarganya dari sumber yang lain sehingga menyebabkan guru tersebut tidak bisa fokus untuk melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya guru yang lebih senior telah memiliki komitmen dan pengetahuan yang cukup. Perkembangan zaman dan perubahan paradigma pendidikan, menyebabkan guru senior secara kemampuan perlu diberikan arahan. Terlebih pada guru yang akan masuk usia pensiun, kemauan untuk meningkatkan kompetensi semakin menurun. Pada guru dengan tingkat perkembangan seperti ini kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan mengedepankan keteladanan.

Penerapan gaya delegatif pada tugas tambahan guru adalah upaya dari kepala sekolah untuk memaksimalkan potensi guru. Pada kasus di SDN 2 Bakalan, kepala sekolah mendapat dukungan dari guru-guru yang secara umur relatif masih muda dan hampir seusia. Kondisi ini menyebabkan komunikasi dan hubungan personal antara guru berjalan harmonis. Kepala sekolah menerapkan gaya delegatif, baik dalam hal tugas pokok mengajar maupun tugas tambahan. Meskipun dalam pengalaman mengajar jika dibandingkan dengan kepala sekolah masih jauh, namun tingkat perkembangan guru termasuk dalam kategori dengan kompetensi dan motivasi yang baik. Penerapan gaya delegatif semakin melekat jika melihat kepala sekolah SDN 2 Bakalan seorang perempuan.

Kepala sekolah perempuan lebih mengutamakan rasa sehingga membuat nyaman bawahan dalam menyampaikan pendapat, baik dalam pertemuan formal maupun non formal. Robbins (2010) berpendapat bahwa wanita cenderung mengambil atau menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan keterampilan antarpribadi mereka untuk memengaruhi orang lain.

Pengetahuan akan karakteristik setiap guru mutlak diperlukan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya. Berbagai sumber yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik guru yang dilakukan oleh kedua kepala sekolah tersebut di antaranya yaitu komunikasi dengan kepala sekolah sebelumnya, komunikasi dengan ketua komite, dan memperkuat hubungan personal dengan guru. Dengan mengetahui karakteristik setiap guru, maka kepala sekolah dapat menerapkan pendekatan yang tepat, sehingga menimbulkan kenyamanan guru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Bafadal (2003) tentang bentuk operasional dan pelaksanaan tugas untuk menciptakan suasana menyenangkan sehingga menumbuhkan moral kerja guru, yaitu (1) Berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaan, keinginan, pola pikir, dan sikap; (2) Menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah; (3) memupuk rasa kerja sama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, maupun staf lainnya, sehingga tercipta suatu kelompok kerja yang produktif dan kohesif; (4) Memupuk rasa ikut memiliki, rasa adanya peranan yang cukup penting, dan rasa sebagai orang yang berhasil pada setiap guru maupun staf lainnya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola dan mencapai tujuan lembaga bukan karena ia memiliki kemampuan dalam menangani beragam masalah, tetapi karena ia memahami bagaimana cara menyatukan dan memanfaatkan individu-individu di sekitarnya. Ia mampu menggerakkan orang-orang di sekitarnya untuk bekerja penuh dedikasi mewujudkan tujuan lembaga dan ia sendiri bekerja. Bersikap yang tepat terhadap tiap individu yang memiliki kompetensi dan komitmen yang berbeda merupakan salah satu kuncinya.

Dukungan Eksternal dan Internal Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Daerah Terpencil

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan penerapan gaya kepemimpinan berasal dari eksternal dan internal, yaitu (1) dukungan eksternal terdiri atas tunjangan khusus dari pemerintah, komite membantu materi dan non materi program sekolah, dan guru muda serta suasana harmonis dan (2) dukungan internal yaitu pengalaman organisasi kepala sekolah, pendidikan S2, kemandirian, dan tanggap inovasi baru.

Dukungan eksternal kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil. Perhatian dan dukungan dari pemerintah dengan memberikan tunjangan khusus pada guru dengan maksud agar guru bisa lebih meningkatkan perhatian kegiatan belajar mengajar. Kebijakan ini cukup berhasil karena di Kabupaten Wonogiri terbentuk sebuah forum yang mewadahi guru-guru penerima tunjangan khusus ini. Melalui forum itu, pemerintah setempat senantiasa menghimbau agar bantuan yang diberikan digunakan untuk meningkatkan kompetensi guru. Pemerintah setempat melakukan pantauan khusus terhadap guru-guru yang mendapat tunjangan khusus, agar setiap tahunnya meningkatkan kompetensi, baik dengan mengikuti diklat, mengikuti lomba antar guru penerima tunjangan khusus, maupun membuat karya ilmiah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sulaksono, dkk (2009) bahwa dukungan pemerintah daerah dengan memberikan bantuan kesejahteraan ternyata mampu meningkatkan efektivitas program. Di Kabupaten Sukabumi, misalnya selain bankes, pemerintah provinsi dan kabupaten juga menyediakan tunjangan untuk guru di daerah terpencil yang didukung kebijakan kabupaten untuk mengangkat guru yang berasal dari desa lokasi sekolah.

Dukungan dari bawahan, dimana bawahan dengan usia yang relatif muda dengan pendidikan strata 1 melalui jalur perkuliahan reguler menjadikan guru memiliki kompetensi dan motivasi yang baik. Hal ini berimbas pada pelaksanaan program-program sekolah dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan targetnya. Untuk menjadi tenaga guru mulai guru taman kanak-kanak sampai dengan sekolah menengah memerlukan persyaratan yang cukup kompleks, yaitu (1) memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana atau diploma empat; (2) memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional; (3) memiliki sertifikasi pendidik; (4) sehat jasmani dan rohani; (5) memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen).

Dukungan masyarakat sekitar terhadap kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bentuk dukungan yang positif. Dukungan yang baik dari masyarakat ini tidak lepas dari faktor pendidikan yang dimiliki oleh orangtua atau wali murid. Sebuah fenomena yang terjadi di dua desa tersebut, Bakalan dan Kepyar, bahwa banyak orangtua siswa yang dahulu dalam menempuh pendidikan selepas SD dengan ikut orang di luar Purwantoro, sering disebut *ngenger*. *Ngenger* atau mungkin dalam bahasa yang lain bisa disebut anak asuh adalah seorang anak selepas SD (SMP atau SMA) ikut orang, untuk tinggal disana, dengan imbalan anak tersebut disekolahkan oleh orang yang diikuti tersebut. Sampai sekarang khususnya alumni dari Kepyar masih banyak yang ikut orang, tetapi sekarang beralih di panti asuhan atau pondok pesantren.

Solusi untuk meningkatkan taraf pendidikan warga di Bakalan dan Kepyar adalah dengan dibukanya SMP Terbuka. Lokasi SMP terbuka ini berada di SDN 3 Bakalan, dimana kegiatan belajar mengajarnya berlangsung 3 kali dalam seminggu. SMP terbuka ini menyelenggarakan pendidikan untuk kelas 7 dan 8, sedangkan kelas 9 dilaksanakan di SMP N 1 Purwantoro. Lulusan dari SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar yang tidak *ngenger*, ke panti, ke pesantren atau ke SMP negeri, akhirnya melanjutkan ke SMP terbuka tersebut. Dengan semakin meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat di sekitar SDN 2 Bakalan dan SDN 2 Kepyar menyebabkan tingkat perhatian orangtua terhadap pendidikan anaknya juga semakin baik.

Dukungan internal kepemimpinan kepala sekolah dasar di daerah terpencil. Berdasar temuan penelitian bahwa kedua kepala sekolah semenjak masih menjadi guru, telah aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana memengaruhi orang lain untuk dapat bergerak bersama mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Bagaimana berinteraksi dengan orang lain, mengelola setiap konflik yang terjadi, mencari dukungan dan hubungan dengan pihak-pihak lain merupakan pengalaman keorganisasian yang sangat penting, terutama bagi seorang pemimpin. Pengalaman berorganisasi yang cukup banyak telah memberikan bekal untuk mengelola organisasi sekolah.

Dukungan internal lainnya berasal dari kesiapan secara pribadi untuk menjadi kepala sekolah baik secara teori maupun mental. Secara bekal keilmuan, Bapak Sudarno, S.Pd.M.Pd telah mempersiapkan sebelum diangkat menjadi kepala sekolah dengan melanjutkan studinya ke jenjang S2, sedangkan Ibu Endang Sawalsih, S.Pd. SD begitu diangkat menjadi kepala sekolah kemudian melanjutkan studi ke jenjang S2. Prestasi yang dicapai ketika menjadi guru, menjadi faktor internal lain yang mendukung penerapan gaya kepemimpinan. Adanya berbagai dukungan internal tersebut, sesuai dengan pendapat Soetopo (2010) yang mengemukakan bahwa seseorang yang menduduki profesi pemimpin pendidikan, dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (1) faktor legalitas; (2) faktor sosial ekonomi dan konsep pendidikan; (3) faktor hakikat dan atau ciri sekolah; (4) faktor kepribadian dan latihan; (5) faktor perubahan yang terjadi dalam teori pendidikan; (6) faktor kepribadian dan *training* kepala sekolah.

Berkaitan dengan inovasi yang tinggi dari kepala sekolah, dalam temuan tersebut telah terbukti meskipun usia menjabat sebagai kepala sekolah kedua kepala sekolah telah menghasilkan produk baru. Di SDN 2 Kepyar dengan pemasangan wifi baru, penanaman pohon beringin di sekitar lokasi sekolah, dan rencana pembangunan mushola. Sementara itu, di SDN 2 Bakalan dijadikan sekolah sebagai tempat studi banding, administrasi, dan pengelolaan sekolah. Hal ini sesuai pendapat dari Supriadi (1999:349) tentang tujuh sikap atau perilaku yang harus dimiliki kepala sekolah agar tercipta kehidupan sekolah yang sehat, kondusif, dan menunjang kinerja sekolah, dimana salah satunya, yaitu responsif dan proaktif dalam menanggapi apa yang terjadi di luar sekolah.

Hambatan Penerapan Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan temuan penelitian, hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan, yaitu (1) kondisi geografis sekolah, (2) bekal keilmuan, (3) keadaan guru, dan (4) tuntutan dan dukungan masyarakat. Hambatan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah di daerah terpencil yang paling utama adalah kendala geografis. Pemerintah secara bertahap telah melakukan perbaikan akses jalan ke seluruh wilayah di Kabupaten Wonogiri, termasuk di Kecamatan Purwantoro. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Diah dan Pramesti tentang Resiliensi Guru di Daerah Terpencil Tahun 2012 menunjukkan bahwa beberapa tindakan nyata yang dilakukan yaitu tetap berangkat ke sekolah, meskipun dengan perasaan berat dikarenakan medan yang ditempuh cukup sulit karena terikat pada janji kepegawaian yang harus tetap menjalankan tugas di manapun. Hambatan ini oleh pemerintah telah diakomodir dengan pemberian tunjangan khusus pada beberapa guru yang bertugas di daerah khusus.

Temuan dalam penelitian menunjukkan bekal keilmuan yang berbeda dari kedua kepala sekolah. Dimana kepala sekolah SDN 2 Kepyar telah memiliki bekal studi strata S2, sedangkan kepala sekolah SDN 2 Bakalan belum. Kesadaran akan bekal keilmuan ini cepat disadari oleh kepala sekolah SDN 2 Bakalan dimana kemudian melanjutkan studi ke strata S2 di UNWIDA Klaten. Jenjang studi strata S2 dalam proses pendidikannya sangat mengutamakan kemandirian dalam belajar. Proses inilah yang secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah.

Kompetensi kepala sekolah menurut PP Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, dapat dikelompokkan menjadi empat kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Kompetensi kepribadian seorang kepala sekolah haruslah seorang guru yang memiliki integritas kepribadian yang baik. Kompetensi pedagogik, kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai pendidik atau *educator*. Kompetensi profesional, kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin/*leader*, manajer/*manager*, supervisor, dan inovator. Kompetensi sosial, kepala sekolah harus mampu menjalin kerjasama sekolah dengan masyarakat, baik secara internal maupun eksternal.

Keberadaan guru di sekolah belum menunjukkan ideal. Dari sisi jumlah, untuk SDN 2 Kepyar guru kelas yang sudah PNS terdapat 4 orang guru, sedangkan di SDN 2 Bakalan terdapat 3 orang guru kelas yang berstatus PNS. Permendiknas Nomor 15 tahun 2010 tentang standar pelayanan minimal pendidikan dasar di kabupaten/kota menyebutkan bahwa jumlah guru pendidikan dasar adalah 6 orang dan 4 orang untuk daerah terpencil. Dari sisi jumlah, maka SDN 2 Kepyar telah terpenuhi, sedangkan SDN 2 Bakalan belum terpenuhi.

Jika dilihat dari jenis kelamin guru, didapatkan bahwa di SDN 2 Kepyar semua guru termasuk kepala sekolahnya adalah laki-laki. Pendidik di SDN 2 Bakalan 2 orang laki-laki dan 7 orang guru perempuan termasuk kepala sekolah, dimana semua guru kelas adalah perempuan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh M. Saunan Al Faruq tentang perbandingan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah laki-laki dan perempuan di SD Negeri Se-Kabupaten Lamongan Tahun 2016 yang menghasilkan kepemimpinan kepala sekolah perempuan lebih efektif dibandingkan dengan lawan jenisnya, ditunjukkan dengan adanya temuan melalui studi dokumentasi yang memberikan hasil bahwa persentase prestasi kepala sekolah perempuan dan bawahan yang dipimpin lebih baik daripada kepala sekolah laki-laki.

Hambatan selanjutnya adalah berkenaan dengan adanya tuntutan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena guru telah diberikan tunjangan khusus. Guru yang bertugas di daerah khusus, secara kesejahteraan telah mendapat tiga kali gaji, yaitu gaji rutin tiap bulannya, tunjangan sertifikasi (bagi yang telah mendapatkan), dan tunjangan daerah khusus. Keberadaan tunjangan tersebut sudah menjadi hal yang wajar jika masyarakat menuntut peningkatan mutu pendidikan.

Upaya Menyelesaikan Hambatan Kepemimpinan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam menyelesaikan hambatan, yaitu (1) membuat kebijakan pemerataan tunjangan khusus, (2) memperkuat hubungan personal, dan (3) komunikasi intensif dengan komite dan wali murid. Dalam temuan penelitian didapatkan bahwa tunjangan khusus tidak diberikan kepada semua guru. Kondisi geografis ke sekolah yang sama, sangat mungkin terjadi kerawanan konflik jika tidak dibuat sebuah kebijakan yang mengakomodir semuanya. Dalam temuan penelitian didapatkan bahwa dari dinas pendidikan kabupaten, didampingi upa kecamatan datang langsung ke sekolah untuk mengantisipasi terjadinya gejolak yang diakibatkan adanya tunjangan khusus yang tidak semua dapat, bahkan membuat surat pernyataan tentang tidak adanya konflik internal yang terjadi. Kepala sekolah berdasarkan hal tersebut, membuat kebijakan untuk memotong sebagian dari tunjangan khusus yang diterima oleh guru penerima, untuk diberikan kepada guru non penerima baik PNS maupun non PNS, sehingga dapat sedikit meringankan beban guru yang bertugas di daerah khusus terutama berkaitan dengan kondisi geografis sekolah.

Setiap sekolah memiliki persoalan yang berbeda dengan sekolah yang lain, demikian juga setiap kepala sekolah menghadapi hambatan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Salah satu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menghilangkan hambatan tersebut adalah dengan menjalin hubungan personal yang baik dengan semua guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dengan hubungan dekat, maka kepala sekolah dapat mengetahui karakteristik tiap guru serta dapat mengambil akar permasalahan yang dihadapi.

Komunikasi yang intensif dengan komite sekolah harus dilakukan secara beriringan dengan pengetahuan akan karakteristik guru. Masukan dan saran dari komite sekolah sebagai perwakilan dari orangtua sangat penting dalam rangka membangun dan meningkatkan mutu sekolah. Komunikasi yang dilakukan sekolah dengan komite yaitu dengan senantiasa

meminta masukan dan pertimbangan dalam program-program yang berhubungan dengan wali murid, menghadirkan wali murid secara berkala ke sekolah, dan melibatkan secara langsung komite sekolah atau wali murid dalam program fisik sekolah. Pola komunikasi ini sesuai dengan apa yang dikatakan Pidarta (1995) bahwa kepala sekolah senantiasa berusaha membangun keakraban di antara personalia sekolah, terutama guru dengan guru. Keakraban itu bisa dilakukan, antara lain (1) dengan menghargai dan menjunjung tinggi prestise seseorang, (2) dengan berbagai kesuksesan, dan (3) dengan memberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan hasil pembahasan fokus penelitian, maka dapat dirumuskan hasil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipakai adalah gaya partisipatif dan delegatif. *Kedua*, penerapan gaya kepemimpinan partisipatif lebih banyak dalam tugas-tugas pokok guru. Hal ini dikarenakan, berkaitan langsung dengan tugas utama guru sebagai pendidik profesional yang mengharuskan setiap guru selalu siap dengan segala administrasinya. Penerapan gaya delegatif dalam hal tugas tambahan guru, dimana dalam menentukan tugas tambahan guru, kepala sekolah senantiasa mengajak diskusi dan menerima masukan terlebih dahulu, serta mempertimbangkan kompetensi dan hobi guru. *Ketiga*, Dukungan eksternal terhadap pendidikan di daerah terpencil, yaitu (a) dengan diberikannya tunjangan khusus kepada guru yang bertugas di daerah khusus, (b) hubungan sekolah dengan komite yang harmonis, (c) kondisi bawahan guru dimana komunikasi antar guru yang harmonis, dan (d) keberadaan guru-guru muda. Dukungan internal yang membantu penerapan gaya kepemimpinan, yaitu (a) pengalaman berorganisasi, (b) kemandirian kepala sekolah, (c) tanggap inovasi baru, dan (d) bekal keilmuan yang dimiliki. *Keempat*, hambatan yang dialami kepala sekolah dasar di daerah terpencil, yaitu (a) kondisi geografis sekolah, (b) bekal keilmuan, (c) keadaan guru, dan (d) tuntutan dan dukungan masyarakat. *Kelima*, upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan penerapan gaya kepemimpinan, yaitu (a) dengan kebijakan pemerataan tunjangan khusus, (b) memperkuat hubungan personal, dan (c) menjalin komunikasi yang intensif serta menghadirkan komite sekolah dan orangtua secara berkala ke sekolah.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran penelitian ini ditujukan kepada kementerian pendidikan, kepala dinas pendidikan, pemerintah daerah, dan kepala sekolah serta guru. *Pertama*, kepada kementerian pendidikan agar mengefektifkan pemberian tunjangan khusus yaitu dengan membuatnya satu paket dalam sebuah program untuk peningkatan kompetensi guru, seperti diklat, pembimbingan, dan sejenisnya. *Kedua*, kepada dinas pendidikan kabupaten agar dalam penempatan guru disesuaikan dengan kebutuhan guru di sekolah, sehingga standar pelayanan minimal pendidik dan tenaga kependidikan dapat terpenuhi. *Ketiga*, kepada pemerintah daerah setempat agar dalam program pembangunan dan perbaikan jalan diutamakan untuk akses jalan ke sekolah, serta program untuk mengatasi hambatan alam yang mengganggu secara langsung maupun tidak langsung terhadap proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. *Keempat*, kepala sekolah dan guru agar senantiasa membuat program dan target pencapaian program pendidikan, menjalin komunikasi, dan kerjasama dengan *stakeholder* sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, I. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bogdan, R. C. dan Biklen, S.K. 1982. *Riset Kualitatif untuk Pendidikan. Pengantar dan Metode*. Terjemahan oleh Munandir. 1990. Jakarta: PAU-PPAI.
- Northouse, P. G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Indeks.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar. Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (Online), (<http://jdih.bpk.go.id/wp-content/uploads/2012/03/1990-PP-28-pddkanDasar1.pdf>), diakses 20 November 2015.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. (Online), (<http://www.peraturan.go.id/pp/nomor-19-tahun-2005-11e44c4eb763e8e09edc313231363039.html>), diakses 20 November 2015.
- Pidarta, M. 1995. *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Gramedia.
- Rahman, et., al. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S. P. 2010. *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi Aplikasi. Edisi Kedelapan*. Terjemahan oleh Hadyana Pujaatmaka. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sahono, B. 1996. Pengembangan Model Manajemen Kelas yang Efektif di Sekolah Dasar Terpencil. *Jurnal Pendidikan Dasar* Nomor 2 Tahun I 1996.
- Siagian, S. P. 1999. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.

- Sulaksono, B dkk. 2009. *Program Sertifikasi Guru dan Program Bankes: Mampukah Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. (Online), (<http://www.smeru.or.id/id/content/program-sertifikasi-guru-dan-program-bankes-mampukah-meningkatkan-kualitas-pendidikan>), diakses 20 November 2015.
- Supriadi, D. 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Thoha, M. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Rajawali Press.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. (Online), (<http://sa.itb.ac.id/KetentuanLain/UUNo142005/Guru&Dosen.pdf>), diakses 20 November 2015.
- Wahyusumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zainal, V. R., dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.